Ontario

# RENFORCER LES LIENS DANS LE SECTEUR PARAPUBLIC

Rapport du Groupe de travail AchatsOntario sur les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement

AchatsOntario

106-07337/

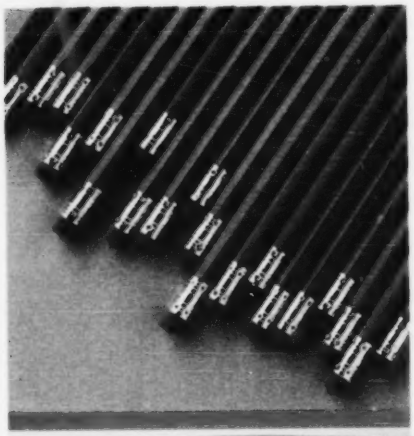
Ontario

# RENFORCER LES LIENS DANS LE SECTEUR PARAPUBLIC

Rapport du Groupe de travail AchatsOntario sur les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement

*AchatsOntario*

## POURQUOI LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EST-ELLE IMPORTANTE?



### EN QUOI CONSISTE LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT?

Le terme « chaîne d'approvisionnement » désigne le flux de matières, de renseignements et de ressources financières qui amène un produit de la production à l'utilisateur final. Une coordination, une planification et une reddition de comptes approfondies sont nécessaires à la gestion adéquate d'une chaîne d'approvisionnement si l'on veut que les matières arrivent au bon endroit au bon moment et au bon prix.

Une bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement améliore la qualité du service parce que tout ce dont un travailleur de première ligne a besoin — une suture, un manuel ou la livraison de nourriture — est disponible au moment voulu. En outre, une bonne gestion permet de dégager des fonds pour des activités à valeur ajoutée car elle fait en sorte que les produits excédentaires ne bloquent pas les ressources financières, que les travailleurs ne soient pas submergés par les processus et les formalités administratives et que les acheteurs aient payé le meilleur prix pour les produits les plus appropriés.

Chaque organisme du secteur parapublic en Ontario — y compris les hôpitaux, les établissements de soins de longue durée, les écoles, les collèges et les universités — pourrait dégager des millions de dollars pour répondre aux besoins de première ligne en améliorant les processus de sa chaîne d'approvisionnement. En outre, grâce à une gestion améliorée de la chaîne d'approvisionnement, les infirmiers, les médecins, les thérapeutes, les enseignants et les autres professionnels auraient davantage de temps à consacrer aux personnes qui comptent sur eux. Le Groupe de travail AchatsOntario fait partie d'une initiative unique et intéressante qui vise à aider les organismes du secteur parapublic à profiter de ces avantages.

L'enjeu est important. Pour chaque dollar consacré aux programmes provinciaux, 0,65 $ sont versés sous forme de paiements de transfert aux secteurs de la santé, de l'éducation et de l'enseignement postsecondaire. Ensemble, les organismes comme les hôpitaux, les établissements de soins de longue durée, les écoles, les universités et les collèges dispensent un large éventail de services essentiels à des millions de personnes en Ontario.

Le Groupe de travail AchatsOntario sait que ces organismes subissent de plus en plus de pression pour améliorer la qualité de leurs services tout en faisant une meilleure utilisation des ressources financières (voir l'annexe A). C'est pour cette raison que la province a mis sur pied le Groupe de travail AchatsOntario en 2004. L'objectif précis de l'initiative AchatsOntario, exposé en détail dans le budget de 2004, consistait à aider les organismes du secteur parapublic à intégrer leur gestion de la chaîne d'approvisionnement de façon à pouvoir réinvestir les économies ainsi réalisées dans l'amélioration du service de première ligne. Le budget de 2004 a annoncé la création du Groupe de travail AchatsOntario, de même que celle d'une entité centrale au sein du gouvernement chargée de donner suite aux recommandations du groupe de travail. Cette entité centrale est officiellement connue sous le nom de Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic, mais mieux connue comme l'équipe AchatsOntario au sein du ministère des Finances.

Les gains potentiels sont énormes. Par exemple, une étude réalisée en 2001 par un groupe d'étude de l'Association des hôpitaux de l'Ontario estimait à plus de 300 millions de dollars la valeur des améliorations apportées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur hospitalier de l'Ontario. Grâce à de telles améliorations, on pourrait réorienter des milliers d'heures de travail des travailleurs de la santé afin d'améliorer le service, notamment d'offrir de meilleurs soins aux patients.

L'un des aspects les plus importants de cette initiative est que les pratiques gagnantes de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été mises à l'essai et éprouvées dans de nombreux autres secteurs et que les avantages et les obstacles sont bien connus. Dans le secteur parapublic, le défi ne consiste donc pas à trouver ou à inventer ces pratiques, mais plutôt à leur donner un élan et à s'assurer qu'elles sont mises en place avec succès.

Le terme « chaîne d'approvisionnement » désigne le flux de matières, de renseignements et de ressources financières qui amène un produit de la production à l'utilisateur final. Une coordination, une planification et une reddition de comptes approfondies sont nécessaires à la gestion adéquate d'une chaîne d'approvisionnement si l'on veut que les matières arrivent au bon endroit au bon moment et au bon prix.

Une bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement améliore la qualité du service parce que tout ce dont un travailleur de première ligne a besoin — une suture, un manuel ou la livraison de nourriture — est disponible au moment voulu. En outre, une bonne gestion permet de dégager des fonds pour des activités à valeur ajoutée car elle fait en sorte que les produits excédentaires ne bloquent pas les ressources financières, que les travailleurs ne soient pas submergés par les processus et les formalités administratives et que les acheteurs aient payé le meilleur prix pour les produits les plus appropriés.

Chaque organisme du secteur parapublic en Ontario — y compris les hôpitaux, les établissements de soins de longue durée, les écoles, les collèges et les universités — pourrait dégager des millions de dollars pour répondre aux besoins de première ligne en améliorant les processus de sa chaîne d'approvisionnement. En outre, grâce à une gestion améliorée de la chaîne d'approvisionnement, les infirmiers, les médecins, les thérapeutes, les enseignants et les autres professionnels auraient davantage de temps à consacrer aux personnes qui comptent sur eux. Le Groupe de travail AchatsOntario fait partie d'une initiative unique et intéressante qui vise à aider les organismes du secteur parapublic à profiter de ces avantages.

L'enjeu est important. Pour chaque dollar consacré aux programmes provinciaux, 0,65 $ sont versés sous forme de paiements de transfert aux secteurs de la santé, de l'éducation et de l'enseignement postsecondaire. Ensemble, les organismes comme les hôpitaux, les établissements de soins de longue durée, les écoles, les universités et les collèges dispensent un large éventail de services essentiels à des millions de personnes en Ontario.

Le Groupe de travail AchatsOntario sait que ces organismes subissent de plus en plus de pression pour améliorer la qualité de leurs services tout en faisant une meilleure utilisation des ressources financières (voir l'annexe A). C'est pour cette raison que la province a mis sur pied le Groupe de travail AchatsOntario en 2004. L'objectif précis de l'initiative AchatsOntario, exposé en détail dans le budget de 2004, consistait à aider les organismes du secteur parapublic à intégrer leur gestion de la chaîne d'approvisionnement de façon à pouvoir réinvestir les économies ainsi réalisées dans l'amélioration du service de première ligne. Le budget de 2004 a annoncé la création du Groupe de travail AchatsOntario, de même que celle d'une entité centrale au sein du gouvernement chargée de donner suite aux recommandations du groupe de travail. Cette entité centrale est officiellement connue sous le nom de Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic, mais mieux connue comme l'équipe AchatsOntario au sein du ministère des Finances.

Les gains potentiels sont énormes. Par exemple, une étude réalisée en 2001 par un groupe d'étude de l'Association des hôpitaux de l'Ontario estimait à plus de 300 millions de dollars la valeur des améliorations apportées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur hospitalier de l'Ontario. Grâce à de telles améliorations, on pourrait réorienter des milliers d'heures de travail des travailleurs de la santé afin d'améliorer le service, notamment d'offrir de meilleurs soins aux patients.

L'un des aspects les plus importants de cette initiative est que les pratiques gagnantes de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été mises à l'essai et éprouvées dans de nombreux autres secteurs et que les avantages et les obstacles sont bien connus. Dans le secteur parapublic, le défi ne consiste donc pas à trouver ou à inventer ces pratiques, mais plutôt à leur donner un élan et à s'assurer qu'elles sont mises en place avec succès.

**EXCELLENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

Les meilleures chaînes d'approvisionnement sont vastes et profondes, bien intégrées, établies en réseau par voie électronique, régies par des normes communes et, par-dessus tout, axées sur l'utilisateur final.

Pour atteindre ce niveau d'excellence, la plupart des organismes du secteur parapublic de l'Ontario doivent mettre davantage l'accent sur les éléments suivants :

- l'évaluation et la sélection intégrées des produits;
- des processus d'achat et une gestion des contrats efficaces;
- la logistique juste à temps (comparativement au système d'approvisionnement conventionnel);
- le flux de transactions électroniques (comparativement aux transactions sur papier);
- les liens informationnels entre la GICA et l'entreprise (p. ex., soutien au calcul des coûts par cas);
- l'intégration à d'autres établissements situés dans leur région ou leur secteur.

## POINT DE VUE DU GROUPE DE TRAVAIL ACHATSONTARIO

Le Groupe de travail AchatsOntario est composé de cadres supérieurs et autres dirigeants issus des secteurs public et privé dotés d'une vaste expérience et d'une grande compétence dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit d'un groupe de praticiens spécialisés ayant une connaissance directe des avantages des pratiques gagnantes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe de travail AchatsOntario a réuni des personnes aux antécédents diversifiés en approvisionnement et en gestion qui travaillent en collaboration. Ces personnes occupent le poste qu'elles occupent actuellement parce qu'elles se concentrent sur les résultats, sont avant-gardistes et sont reconnues pour être des agents de changement (voir l'annexe B).

En tant que groupe de personnes qui se consacre à l'élaboration de stratégies visant à rendre la chaîne d'approvisionnement plus efficace, le groupe de travail félicite le gouvernement provincial d'avoir eu la vision de créer AchatsOntario. La démarche adoptée par le gouvernement pour faciliter le changement au lieu de l'imposer et pour permettre aux organismes de réinvestir les économies réalisées grâce à la chaîne d'approvisionnement dans les services de première ligne mérite elle aussi des éloges. Cette démarche repose sur les personnes œuvrant au sein des secteurs qui assument un rôle de leadership. Fait encourageant, de nombreux cadres de la chaîne d'approvisionnement se sont engagés à aider AchatsOntario en se joignant à des groupes de travail dans des domaines précis. Des projets comme la Gestion électronique de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux et le Marché commun du secteur de l'éducation de l'Ontario ont tiré d'importants avantages des idées, des conseils et des efforts de groupes de travail spécialisés provenant respectivement des secteurs des soins de santé et de l'éducation.

Le Groupe de travail AchatsOntario et l'équipe AchatsOntario se sont réunis à plusieurs reprises depuis le début de 2004 en vue d'échanger des idées et de collaborer relativement aux démarches. Au cours de ce processus, le Groupe de travail AchatsOntario a souligné à l'équipe AchatsOntario que l'objectif à atteindre est une gestion plus stratégique de la chaîne d'approvisionnement (et les deux groupes se sont mutuellement rappelé cet objectif). Une gestion plus stratégique signifie mettre l'accent sur la situation dans son ensemble et de créer davantage de valeur grâce à l'intégration des systèmes, des processus, des structures, des principaux achats stratégiques et des pratiques avant-gardistes.

Forts de ces perspectives et de ces démarches, les membres de l'équipe AchatsOntario ont parcouru la province, rencontrant des administrateurs, des fonctionnaires, des dirigeants, des fournisseurs importants, des associations industrielles et des réseaux de chaînes d'approvisionnement des secteurs des soins de santé et de l'éducation. L'équipe a également évalué des projets proposés par divers groupes, la plupart se rapportant à la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement (GICA). Nombre de ces projets reçoivent déjà du soutien ou font déjà l'objet d'un examen attentif.

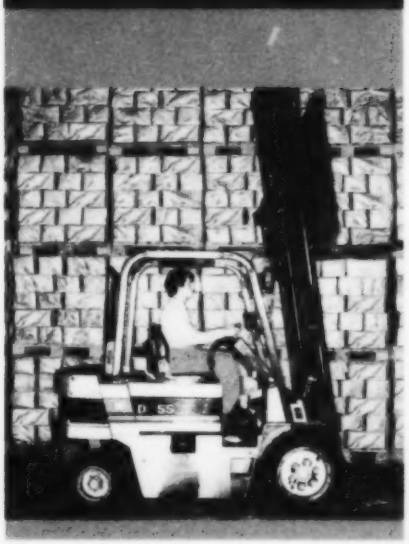
Avant la création d'AchatsOntario, de nombreux cadres supérieurs, œuvrant tout particulièrement dans le secteur hospitalier, s'affairaient déjà à mettre à jour les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement par souci d'améliorer les services de première ligne. Ils ont donc accueilli AchatsOntario avec enthousiasme. Pour que cette initiative atteigne son plein potentiel, il est maintenant indispensable

**EXCELLENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

Les meilleures chaînes d'approvisionnement sont vastes et profondes, bien intégrées, établies en réseau par voie électronique, régies par des normes communes et, par-dessus tout, axées sur l'utilisateur final.

Pour atteindre ce niveau d'excellence, la plupart des organismes du secteur parapublic de l'Ontario doivent mettre davantage l'accent sur les éléments suivants :

- l'évaluation et la sélection intégrées des produits
- des processus d'achat et une gestion des contrats efficaces
- la logistique juste à temps (comparativement au système d'approvisionnement conventionnel)
- le flux de transactions électroniques (comparativement aux transactions sur papier)
- les liens informationnels entre la GICA et l'entreprise (p. ex., soutien au calcul des coûts par cas)
- l'intégration à d'autres établissements situés dans leur région ou leur secteur



## POINT DE VUE DU GROUPE DE TRAVAIL ACHATSONTARIO

Le Groupe de travail AchatsOntario est composé de cadres supérieurs et autres dirigeants issus des secteurs public et privé dotés d'une vaste expérience et d'une grande compétence dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit d'un groupe de praticiens spécialisés ayant une connaissance directe des avantages des pratiques gagnantes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe de travail AchatsOntario a réuni des personnes aux antécédents diversifiés en approvisionnement et en gestion qui travaillent en collaboration. Ces personnes occupent le poste qu'elles occupent actuellement parce qu'elles se concentrent sur les résultats, sont avant-gardistes et sont reconnues pour être des agents de changement (voir l'annexe B).

En tant que groupe de personnes qui se consacre à l'élaboration de stratégies visant à rendre la chaîne d'approvisionnement plus efficace, le groupe de travail félicite le gouvernement provincial d'avoir eu la vision de créer AchatsOntario. La démarche adoptée par le gouvernement pour faciliter le changement au lieu de l'imposer et pour permettre aux organismes de réinvestir les économies réalisées grâce à la chaîne d'approvisionnement dans les services de première ligne mérite elle aussi des éloges. Cette démarche repose sur les personnes œuvrant au sein des secteurs qui assument un rôle de leadership. Fait encourageant, de nombreux cadres de la chaîne d'approvisionnement se sont engagés à aider AchatsOntario en se joignant à des groupes de travail dans des domaines précis. Des projets comme la Gestion électronique de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux et le Marché commun du secteur de l'éducation de l'Ontario ont tiré d'importants avantages des idées, des conseils et des efforts de groupes de travail spécialisés provenant respectivement des secteurs des soins de santé et de l'éducation.

Le Groupe de travail AchatsOntario et l'équipe AchatsOntario se sont réunis à plusieurs reprises depuis le début de 2004 en vue d'échanger des idées et de collaborer relativement aux démarches. Au cours de ce processus, le Groupe de travail AchatsOntario a souligné à l'équipe AchatsOntario que l'objectif à atteindre est une gestion plus stratégique de la chaîne d'approvisionnement (et les deux groupes se sont mutuellement rappelé cet objectif). Une gestion plus stratégique signifie mettre l'accent sur la situation dans son ensemble et de créer davantage de valeur grâce à l'intégration des systèmes, des processus, des structures, des principaux achats stratégiques et des pratiques avant-gardistes.

Forts de ces perspectives et de ces démarches, les membres de l'équipe AchatsOntario ont parcouru la province, rencontrant des administrateurs, des fonctionnaires, des dirigeants, des fournisseurs importants, des associations industrielles et des réseaux de chaînes d'approvisionnement des secteurs des soins de santé et de l'éducation. L'équipe a également évalué des projets proposés par divers groupes, la plupart se rapportant à la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement (GICA). Nombre de ces projets reçoivent déjà du soutien ou font déjà l'objet d'un examen attentif.

Avant la création d'AchatsOntario, de nombreux cadres supérieurs, œuvrant tout particulièrement dans le secteur hospitalier, s'affairaient déjà à mettre à jour les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement par souci d'améliorer les services de première ligne. Ils ont donc accueilli AchatsOntario avec enthousiasme. Pour que cette initiative atteigne son plein potentiel, il est maintenant indispensable

que les organismes du secteur parapublic prennent conscience de l'occasion créée par AchatsOntario et qu'ils la saisissent. Tout particulièrement, nous encourageons fortement les dirigeants de tous les organismes et établissements du secteur parapublic, de même que les hauts fonctionnaires des ministères responsables à mettre leur énergie au profit de la création de pratiques avant-gardistes de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement (GICA) dans l'ensemble de l'Ontario.

## Aperçu des réalisations

Au cours de sa première année, l'initiative AchatsOntario a pris plusieurs mesures importantes qui contribueront à assurer les réalisations futures :

- le gouvernement a élaboré un ambitieux plan d'action pour le Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic, qui exerce ses activités au sein du ministère des Finances;
- un recueil des pratiques gagnantes de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement a été publié; on peut le consulter sur le site Web du ministère des Finances à l'adresse www.ontariobuys.fin.gov.on.ca;
- l'initiative AchatsOntario finance déjà les organismes de soins de santé qui exploitent ensemble plus de la moitié des lits d'hôpitaux en Ontario ou elle travaille avec ces organismes. Elle a également accordé du financement pour l'élaboration de plans relatifs à un portail d'achat sur le Web à l'intention des conseils scolaires, des collèges et des universités;
- au moyen des consultations et de présentations, AchatsOntario a rencontré près de 200 organismes œuvrant dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'enseignement postsecondaire dans le but de leur faire connaître le programme AchatsOntario et de les y sensibiliser davantage;
- une enquête structurée a été menée auprès des secteurs des hôpitaux, de l'enseignement postsecondaire et des écoles publics.

Ces réalisations représentent ce que l'on pourrait appeler le « rendement » de l'initiative AchatsOntario pour sa première année. Selon le Groupe de travail AchatsOntario, d'autres « résultats » tout aussi importants ont été obtenus, quoique peut-être moins tangibles, mais qui, en bout de ligne, contribueront à la réussite de l'initiative. Ces résultats comprennent ce qui suit :

- une plus grande sensibilisation à l'intégration dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et un plus grand soutien de cette intégration parmi les organismes et les administrateurs;
- une visibilité accrue au sein des organismes pour les personnes qui appuient les pratiques améliorées;
- le transfert réussi des connaissances du Groupe de travail AchatsOntario à l'équipe Achats Ontario, ce qui a accru sa compétence, établi sa crédibilité et accéléré le processus décisionnel;
- une confiance mutuelle grandissante entre les organismes du secteur parapublic et l'équipe AchatsOntario.

Ces résultats devraient aider AchatsOntario à atteindre l'objectif fixé dans le budget de 2004, c'est-à-dire, réaliser des progrès importants à l'égard de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement d'ici l'automne 2007.

## AchatsOntario

### Vision

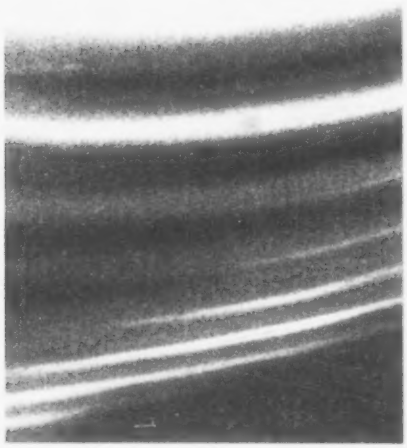
Gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario

### Mission

Faciliter et accélérer la mise en œuvre de pratiques gagnantes de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle du secteur parapublic de l'Ontario

### Valeurs

- Services publics
- Intégrité, confiance et collaboration
- Efficience, efficacité et capacité de répondre aux besoins



D'un point de vue, les principaux objectifs d'AchatsOntario consistent à recueillir et à partager des renseignements sur les pratiques gagnantes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et à fournir des conseils et du financement en vue d'aider les organismes à adopter ces pratiques avant-gardistes. Bien qu'AchatsOntario encourage activement le changement, l'objectif sous-jacent est que les organismes du secteur parapublic prennent les devants.

Cette initiative démontre qu'on reconnaît de plus en plus l'importance de promouvoir de bonnes pratiques de gestion parmi les organismes qui offrent des services publics. Dans le passé, on a beaucoup mis l'accent sur l'établissement du contexte de la politique publique pour les secteurs. Bien que l'établissement de ce contexte soit important, l'efficacité des activités qui se déroulent en coulisse doit elle aussi être maximisée. Ces « fonctions dans l'ombre » comprennent notamment les finances et la comptabilité, les ressources humaines et la paie, l'entretien, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les services administratifs généraux. Lorsque ces services sont conçus et dispensés de façon aussi homogène que possible, les employés en retirent des avantages considérables au travail, allant par exemple, des méthodes de passation de commandes plus faciles, une plus grande certitude quant à la disponibilité du matériel nécessaire, des lieux de travail propres et sécuritaires et un accès simplifié aux avantages sociaux.

La transformation des pratiques de postmarché peut également libérer du temps et des ressources aux premières lignes, que ce soit pour permettre aux médecins et aux infirmiers de traiter les maladies, aux thérapeutes de guérir les blessures ou aux enseignants de se concentrer sur les besoins des élèves et étudiants. Un principe important qui sous-tend l'initiative AchatsOntario est donc celui selon lequel les organismes qui adoptent des pratiques rentables de gestion de la chaîne d'approvisionnement peuvent ensuite réinvestir comme bon leur semble les économies réalisées dans l'amélioration des services de première ligne.

## POINT DE DÉPART

Voici quelques-uns des efforts qui étaient déjà en cours avant la création d'AchatsOntario :

- *Healthcare Materials Management Services (HMMS)* : cette initiative a réuni les deux principaux hôpitaux de London (Ontario) en vue d'intégrer leurs activités liées à la chaîne d'approvisionnement et celles des autres hôpitaux de la région;
- *Shared Services West (SSW)* : ce projet a coordonné la gestion de la chaîne d'approvisionnement de quatre importants hôpitaux situés à l'ouest de Toronto;
- *le service partagé de gestion de la chaîne d'approvisionnement des conseils des écoles publiques de la région de Toronto* : bien qu'elle ait finalement été annulée par la fusion des conseils scolaires, cette première initiative a créé une importante capacité de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement;
- *pendant plusieurs années, l'Ontario University Purchasing Management Association (OUPMA), l'University Purchasing Group (UPG)* — qui comprend le Toronto District School Board et la ville de Toronto — ainsi que d'autres universités comptant des écoles de médecine ont travaillé en collaboration à des projets régionaux d'achat en commun et d'approvisionnement stratégique dans

## AchatsOntario

### Vision

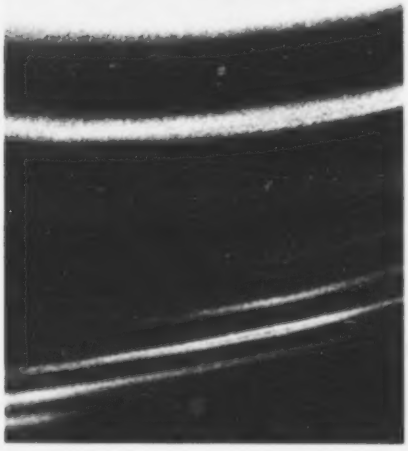
Gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario

### Mission

Faciliter et accélérer la mise en œuvre de pratiques gagnantes de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle du secteur parapublic de l'Ontario

### Valeurs

- [illegible]ublics
- [illegible]tégrité, confiance et [illegible]laboration
- Effici[illegible] et capacité de répondre aux besoins



D'un point de vue, les principaux objectifs d'AchatsOntario consistent à recueillir et à partager des renseignements sur les pratiques gagnantes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et à fournir des conseils et du financement en vue d'aider les organismes à adopter ces pratiques avant-gardistes. Bien qu'AchatsOntario encourage activement le changement, l'objectif sous-jacent est que les organismes du secteur parapublic prennent les devants.

Cette initiative démontre qu'on reconnaît de plus en plus l'importance de promouvoir de bonnes pratiques de gestion parmi les organismes qui offrent des services publics. Dans le passé, on a beaucoup mis l'accent sur l'établissement du contexte de la politique publique pour les secteurs. Bien que l'établissement de ce contexte soit important, l'efficacité des activités qui se déroulent en coulisse doit elle aussi être maximisée. Ces « fonctions dans l'ombre » comprennent notamment les finances et la comptabilité, les ressources humaines et la paie, l'entretien, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les services administratifs généraux. Lorsque ces services sont conçus et dispensés de façon aussi homogène que possible, les employés en retirent des avantages considérables au travail, allant par exemple, des méthodes de passation de commandes plus faciles, une plus grande certitude quant à la disponibilité du matériel nécessaire, des lieux de travail propres et sécuritaires et un accès simplifié aux avantages sociaux.

La transformation des pratiques de postmarché peut également libérer du temps et des ressources aux premières lignes, que ce soit pour permettre aux médecins et aux infirmiers de traiter les maladies, aux thérapeutes de guérir les blessures ou aux enseignants de se concentrer sur les besoins des élèves et étudiants. Un principe important qui sous-tend l'initiative AchatsOntario est donc celui selon lequel les organismes qui adoptent des pratiques rentables de gestion de la chaîne d'approvisionnement peuvent ensuite réinvestir comme bon leur semble les économies réalisées dans l'amélioration des services de première ligne.

## POINT DE DÉPART

Voici quelques-uns des efforts qui étaient déjà en cours avant la création d'AchatsOntario :

- *Healthcare Materials Management Services (HMMS)* : cette initiative a réuni les deux principaux hôpitaux de London (Ontario) en vue d'intégrer leurs activités liées à la chaîne d'approvisionnement et celles des autres hôpitaux de la région;
- *Shared Services West (SSW)* : ce projet a coordonné la gestion de la chaîne d'approvisionnement de quatre importants hôpitaux situés à l'ouest de Toronto;
- *le service partagé de gestion de la chaîne d'approvisionnement des conseils des écoles publiques de la région de Toronto* : bien qu'elle ait finalement été annulée par la fusion des conseils scolaires, cette première initiative a créé une importante capacité de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement;
- *pendant plusieurs années, l'Ontario University Purchasing Management Association (OUPMA), l'University Purchasing Group (UPG)* — qui comprend le Toronto District School Board et la ville de Toronto — ainsi que d'autres universités comptant des écoles de médecine ont travaillé en collaboration à des projets régionaux d'achat en commun et d'approvisionnement stratégique dans

le but de tirer parti de la combinaison de leurs dépenses;

- *les coopératives* : la plupart des organismes du secteur parapublic font partie d'une coopérative d'achat qui aide à tirer profit d'un pouvoir d'achat en gros. Un exemple particulièrement actif est la Catholic School Boards Services Association, un consortium sans but lucratif qui a aidé les conseils scolaires de l'Ontario à économiser des millions de dollars depuis sa création en 1998. Bien que les coopératives constituent une bonne première étape, elles ne disposent pas dans la plupart des cas du soutien et des ressources nécessaires pour jouir d'un grand nombre des avantages stratégiques à long terme qu'offre une chaîne d'approvisionnement entièrement intégrée.

L'examen des projets existants s'est révélé un excellent point de départ pour l'équipe AchatsOntario. Plusieurs membres du groupe de travail avaient participé aux initiatives mentionnées ci-dessus. Le fait de discuter avec ces personnes d'expérience a aidé à cerner les principaux obstacles ainsi que les « victoires » relativement simples. Les avantages confirmés de la GICA se sont révélés très encourageants. Par exemple, HMMS a permis à ses membres d'économiser plus de 30 millions de dollars depuis 1998 et réalise actuellement des économies de cinq millions de dollars par année tout en améliorant les niveaux de service. Le service partagé des conseils scolaires de la région de Toronto a réduit considérablement, soit de 80 %, les coûts d'exploitation de la chaîne d'approvisionnement pour ses membres entre 1996 et 2003.

## Surmonter les obstacles

Les avantages de la GICA sont tellement importants que l'on se demande évidemment pourquoi cette démarche n'est pas davantage répandue. De nombreux obstacles se sont mis en travers de son chemin, bien qu'au cours des dernières années, un grand nombre d'organismes aient commencé à essayer de les surmonter :

- on se concentre habituellement sur les programmes et non sur l'infrastructure de postmarché et les structures d'encouragement renforcent souvent cette tendance;

- alors que les avantages de la réussite ne sont pas largement publicisés, les organismes sont pleinement conscients des obstacles que peut créer un changement organisationnel, que ce soit en ce qui a trait aux ressources humaines ou à la perturbation des processus et des relations établis depuis longtemps;

- certains administrateurs entretiennent des doutes à l'égard du processus, que ce soit en raison du manque antérieur d'attention et d'action ou de craintes que les solutions soient imposées par des experts techniques qui ne comprennent pas l'organisme ou le secteur;

- les structures de régie interne et de financement du secteur public ne sont généralement pas favorables au processus décisionnel intégré;

- les facteurs relatifs aux ressources humaines restreignent la capacité d'intégrer les services.

---

Composé d'administrateurs chevronnés, le Groupe de travail AchatsOntario comprend à quel point ces obstacles peuvent sembler décourageants, mais il est également conscient qu'ils peuvent être surmontés. Voici de quelles façons AchatsOntario peut aider :

- un de ses principaux objectifs consiste à souligner les réalisations des organismes de pointe, ainsi que des chefs de file au sein de ces organismes, qui soutiennent et défendent la GICA;

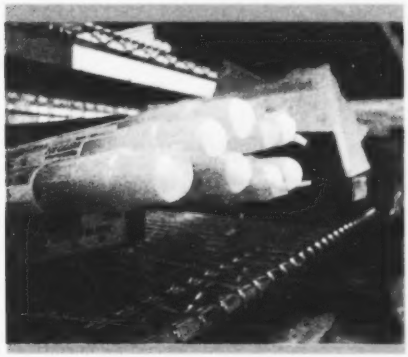
- par l'entremise de ses groupes de travail, l'initiative table sur l'expérience en matière de pratiques avant-gardistes adoptées en Ontario et ailleurs et peut montrer de quelle façon ces pratiques ont déjà porté fruit dans des milieux semblables;

- l'initiative prouve que le gouvernement provincial est conscient que la GICA constitue un outil essentiel pour améliorer les services tout en diminuant les coûts — fait d'ailleurs appuyé par le financement ciblé de certains projets de GICA par l'intermédiaire d'AchatsOntario.

Bien que de nombreux organismes reconnaissent les avantages et voient au-delà des obstacles, il reste de nombreux défis à relever. Les solutions possibles sont abordées plus en détail plus loin dans le présent rapport.

## GICA DES HÔPITAUX

Les investissements d'AchatsOntario dans les secteurs hospitaliers visent à réduire les quelque 130 chaînes d'approvisionnement des hôpitaux pour en porter le nombre à moins de 15 et à améliorer considérablement les outils et les processus des chaînes d'approvisionnement. Lorsque l'on jette un œil aux projets régionaux éventuels, deux facteurs se révèlent cruciaux : au moins 10 établissements devraient y participer et leur budget d'exploitation devrait totaliser au moins 500 millions de dollars par année. Jusqu'à présent, six groupes de GICA régionaux du secteur des soins de santé, représentant 82 hôpitaux qui exploitent ensemble 63 % des lits d'hôpitaux en Ontario, participent aux projets appuyés par AchatsOntario. En ce qui a trait aux outils et aux processus, un autre investissement important a été le financement d'un système électronique de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour six grands organismes de soins de santé desservant 46 centres hospitaliers. L'investissement de 9,75 millions de dollars réalisé par AchatsOntario permettra, pendant cinq ans, de réorienter vers les services aux patients une somme de plus de 25 millions de dollars normalement consacrée à des fonctions administratives et d'améliorer la qualité des services de la chaîne d'approvisionnement offerts aux médecins, aux infirmiers et aux autres membres du personnel hospitalier (voir l'annexe C).



Sarah Friesen, membre du Groupe de travail AchatsOntario, a contribué à l'évolution de la gestion de la chaîne d'approvisionnement grâce à sa participation à d'autres organismes, dont le Health-care Supply Chain Network. Elle occupe le poste de coprésidente de ce réseau populaire national qui représente les principales parties intéressées.

À titre de directrice générale de Shared Healthcare Supply Services, M^me^ Friesen est responsable de la prestation de services d'achat et d'autres services de la chaîne d'approvisionnement au Centre des sciences de la santé Sunnybrook et Women's College, à l'Hôpital Mount Sinai et au Réseau universitaire de santé, qui font partie de l'initiative Hospital Business Services (HBS).

Pour M^me^ Friesen et ses collègues qui participent à HBS, AchatsOntario aide à concrétiser l'amélioration des pratiques commerciales dans 14 hôpitaux de la région de Toronto.

L'initiative HBS centralisera l'administration des fonctions de gestion non principales pour les hôpitaux, qui représentent ensemble 29 % de tous les lits disponibles en Ontario. Une fois l'initiative mise en route, l'organisme se chargera entre autres du grand livre général et des comptes clients, de certains aspects des ressources humaines et de la paie, ainsi que la gestion pleinement intégrée de la chaîne d'approvisionnement. Les économies que HBS espère réaliser — qui pourront toutes servir à l'amélioration des soins aux patients — totaliseront entre 18 et 28 millions de dollars par année et proviendront en majeure partie de l'achat en commun.

Dans une entrevue réalisée au campus de Sunnybrook, M^me^ Friesen a expliqué que l'initiative AchatsOntario a joué un rôle clé dans la création du nouvel organisme : « Ce fut tout simplement incroyable d'avoir fait valoir l'importance d'une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement, d'avoir essayé d'attirer l'attention sur cette question et d'obtenir des ressources à cet égard, puis de voir la province emboîter le pas et appuyer l'idée ». Sans les sommes investies par AchatsOntario dans le projet, il aurait été difficile pour les hôpitaux de trouver par eux-mêmes l'important investissement nécessaire pour financer l'initiative.

Titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et comptant une expérience approfondie des achats et de la logistique à la fois dans le secteur public et le secteur privé, M^me^ Friesen a constaté une évolution majeure dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux, en grande partie attribuable aux ressources utilisées. « Avant, il était seulement question de prendre les commandes, explique-t-elle. Aujourd'hui, nous désirons disposer de renseignements beaucoup plus élaborés qu'à l'heure actuelle, en vue de mettre en place une meilleure technologie de l'information et de mieux parvenir à prévoir les besoins. » Meublé rayons en acier brillant, de présentoirs de produits identifiés par un code à barres et d'étalages bien rangés de produits inventoriés, le

magasin central nouvellement rénové où a lieu l'entrevue avec M^me^ Friesen montre de façon spectaculaire ce que signifiera le changement.

Compte tenu de la diversité des hôpitaux chapeautés par HBS, plusieurs défis restent encore à relever. Les fournisseurs sont impatients d'amener leurs produits dans les hôpitaux d'enseignement où les médecins résidents apprendront à bien les connaître. Bien que de nombreux produits — comme les gazes, les blouses, les trousses et solutions à perfusion et les stéthoscopes — fassent partie des stocks normaux, les unités spécialisées des plus gros hôpitaux peuvent avoir besoin d'appareils et de matériel qui sont uniques à leurs besoins. Les médecins qui ont recours à des pratiques de pointe aiment essayer de nouveaux articles et des articles différents.

Il est essentiel d'avoir l'œil sur ces demandes divergentes si l'on veut s'assurer que les stocks sont suffisamment normalisés pour réaliser des économies, tout en permettant de nouveaux progrès technologiques. Heureusement, cette tâche est plus facile à réaliser aujourd'hui qu'elle ne l'a déjà été. « Nous sommes parvenus à montrer aux administrateurs combien d'argent nous avons économisé, en saisissant les occasions dont le secteur privé tirait profit depuis des années », explique M^me^ Friesen. Parmi les autres avantages, mentionnons la diminution des erreurs, une meilleure disponibilité des articles nécessaires et davantage de temps que les infirmiers peuvent consacrer aux soins des patients. Puisque les hôpitaux s'attachent à diminuer les coûts tout en améliorant les services, ces avantages ont amélioré considérablement l'image de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

HBS améliorera encore plus cette image. En assurant un meilleur suivi des stocks et des schémas d'utilisation et en établissant des liens avec les gestionnaires des soins aux patients, HBS pourra agir rapidement, par exemple, lorsqu'une modification des normes de soins aux patients a une incidence sur les articles dont l'équipe de soins a besoin. L'organisme s'occupera également de déterminer quels sont les produits qui devraient composer les stocks. Le fait de garder le contact avec ses « clients » — les infirmiers, les médecins, les ergothérapeutes et les autres professionnels de la santé — constitue une priorité importante.

Tout en reconnaissant la place plus importante qu'occupe la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les hôpitaux, M^me^ Friesen est heureuse de constater que d'autres secteurs comprennent eux aussi le message. « Certaines des universités ont communiqué avec nous... et ont parlé de la façon dont le secteur hospitalier y est parvenu. »

Sa conclusion est la suivante : « Si je regarde les projets qu'AchatsOntario a cernés et facilités, il ne fait aucun doute dans mon esprit qu'on en tirera de la valeur, sur les plans de l'amélioration des services, de la réduction des coûts et de la diminution des erreurs. »

## PROJETS GÉNÉRAUX

### GICA – Recueil des pratiques gagnantes

Nous avons pris conscience dès le départ que rendre facilement accessibles les renseignements sur les meilleures pratiques gagnantes de gestion de la chaîne d'approvisionnement serait essentiel à la promotion de cette initiative. S'appuyant sur son expérience, le Groupe de travail AchatsOntario a fourni des opinions et des idées aux fins d'une brochure intitulée *Gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement – Recueil des pratiques gagnantes.* Cette publication, que l'on peut consulter sur le site Web du ministère des Finances et que l'on peut se procurer sur papier auprès de l'équipe AchatsOntario, met l'accent sur 45 principaux outils et processus favorisant à une meilleure intégration et une meilleure gestion des activités de la chaîne d'approvisionnement.

### Enquêtes et consultations

Afin d'établir la base de référence pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans tous les organismes du secteur parapublic de l'Ontario, l'équipe AchatsOntario, avec l'aide du Groupe de travail AchatsOntario, a réalisé des entrevues avec 80 des 270 hôpitaux, conseils scolaires, collèges et universités de l'Ontario. Ce travail a révélé que la plupart des organismes du secteur parapublic de l'Ontario peuvent tirer profit de l'adoption des pratiques gagnantes actuelles de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, l'insuffisance des ressources et, dans certains cas, un manque de compréhension ou de soutien de la part des dirigeants font obstacle à l'adoption de ces pratiques avant-gardistes.

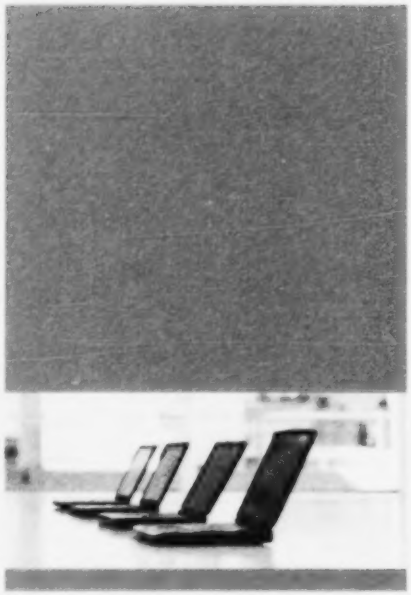
Au moyen de consultations et à de présentations, l'équipe AchatsOntario a rencontré des représentants de près de 200 organismes au total, y compris 145 des 155 hôpitaux de l'Ontario, 18 de ses 19 universités, 11 de ses 24 collèges communautaires et 23 de ses 72 conseils scolaires. AchatsOntario a profité de ces séances pour accroître la sensibilisation des administrateurs aux avantages de la collaboration et de l'intégration et pour mieux connaître les divers secteurs et les diverses régions, ce qui lui a permis d'affiner sa stratégie d'exploitation.

## Marché commun du secteur de l'éducation de l'Ontario

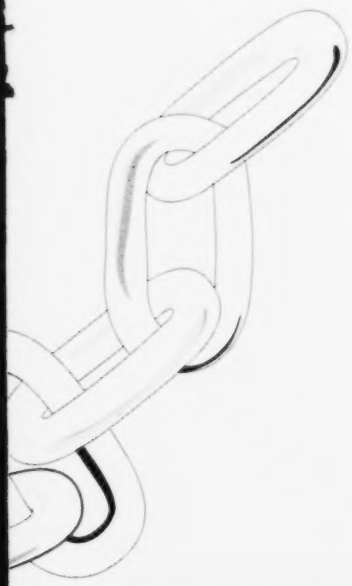
Dans le but de renforcer les liens de la chaîne d'approvisionnement au sein du secteur de l'éducation, AchatsOntario aide à financer un portail de cyber commerce sur Internet à l'intention des conseils scolaires, des collèges et des universités. Ce portail électronique offrira un large éventail de services de cyber commerce, fournira un approvisionnement en ligne complet – de l'étape de la planification à celle du paiement – et sera ouvert aux grands et aux petits fournisseurs. Le projet en est présentement à sa phase de départ. Jusqu'à présent, 21 établissements (15 universités, cinq collèges communautaires et un conseil scolaire) y participent. À mesure qu'il passera aux phases de la création et du lancement, la liste des membres sera confirmée et l'adhésion sera de nouveau offerte aux organismes qui ne se seront pas encore inscrits. Tous les organismes qui adhèrent tireront avantage du pouvoir d'achat du secteur en entier, qui comprend des acheteurs importants comme l'Université de Toronto, l'Université York et le Toronto District School Board.

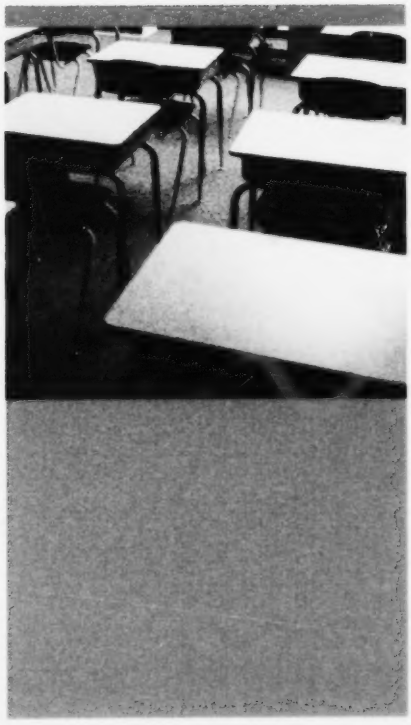
## Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic

L'une des principales préoccupations qui a été soulevée au cours de la première année de l'initiative était la nécessité d'accroître la dotation en ressources de l'équipe AchatsOntario, tout particulièrement compte tenu de la réaction extraordinairement positive du secteur de la santé à cette initiative. Bien que des fonds aient été réservés aux projets, la capacité interne et la visibilité générale de l'initiative limitaient la capacité de l'équipe d'être pleinement efficace. En outre, la réaction positive initiale d'un secteur, en raison de sa réussite, a fait en sorte qu'il était difficile de rejoindre les autres secteurs. La création du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic devrait contribuer à doter à cette initiative de l'envergure et des ressources qu'elle mérite. Le gouvernement provincial a déjà créé sa propre fonction interne de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement grâce à Services communs de l'Ontario. Le secrétariat aidera AchatsOntario à passer à la prochaine phase de cette initiative, qui consiste à établir des repères pour assurer l'efficacité de la GICA et des autres fonctions de gestion, ainsi qu'à mesurer les progrès réalisés par les secteurs et à en rendre compte.



## PRINCIPALES LEÇONS TIRÉES





Le Groupe de travail AchatsOntario a appris plusieurs leçons importantes tout au long du processus. Bien que certains des résultats cadrent avec sa propre expérience dans la gestion de l'adoption des pratiques avant-gardistes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, il a dû faire face à un certain nombre de défis et d'événements inattendus.

Voici certains des résultats positifs obtenus pour la première année :

- l'initiative a reçu un solide appui de la part du gouvernement provincial qui l'a inclus dans les budgets de 2004 et de 2005, mettant ainsi en évidence la motivation politique de cette initiative;
- cet appui a été renforcé par la création de notre groupe de travail et de l'équipe AchatsOntario au ministère des Finances et par l'affectation de fonds aux programmes d'approche et aux projets dans le budget de l'Ontario, mesures qui ont fourni un processus et un moyen pour faire avancer l'initiative;
- l'équipe AchatsOntario a validé les économies prévues en procédant à une analyse et en évaluant la chaîne d'approvisionnement dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'enseignement postsecondaire grâce à une enquête menée auprès de ces secteurs;
- les activités du Groupe de travail AchatsOntario et celles de l'équipe AchatsOntario ont accru la sensibilisation et le soutien à l'égard de la GICA, comme en ont le plus fortement témoigné les nombreuses demandes de projet soumises à l'équipe.

Ensemble, ces facteurs et les activités de chaque participant à l'initiative AchatsOntario — qu'il s'agisse du Groupe de travail AchatsOntario, des groupes de travail s'occupant de questions et de domaines précis ou de l'équipe AchatsOntario — ont aidé à créer une masse critique qui a incité les secteurs à se pencher sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le Groupe de travail AchatsOntario a fourni une tribune stimulante favorisant un échange d'idées entre ses membres, qui proviennent de divers secteurs et milieux, ainsi que le transfert de ces connaissances à l'équipe AchatsOntario. Nous croyons par exemple que le recueil des pratiques gagnantes se révélera une ressource riche et précieuse pour tous les organismes du secteur parapublic de l'Ontario.

Nous avons été heureux de voir que notre participation conférait une certaine crédibilité à l'initiative AchatsOntario, ce qui a aidé les membres de l'équipe à « faire passer le message » à tous les secteurs et les ministères responsables. Tout au long de l'année, nous avons pu constater que les organismes étaient de plus en plus disposés à travailler de concert en vue de normaliser et d'intégrer leurs efforts.

Nous avons également été heureux des progrès réalisés par l'équipe à l'égard des projets mentionnés dans le présent rapport. Comme nous l'avons mentionné, ces progrès ont été réalisés en dépit du manque de ressources l'équipe.

Le Groupe de travail AchatsOntario croit qu'avec la création du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic et l'établissement d'une équipe spécialisée, il est possible de relever avec succès les défis que nous avons cernés au cours de la dernière année. Voici quelques-uns de ces défis :

## La nécessité d'adopter une démarche plus ciblée à l'égard du secteur parapublic au-delà du secteur de la santé.

Bien que les organismes du secteur des soins de santé, tout particulièrement les hôpitaux, ont immédiatement réagi avec enthousiasme lorsque l'initiative AchatsOntario a été lancée, il s'est révélé plus difficile de faire participer les autres secteurs. Cette situation est en partie attribuable au fait que l'activité dans le secteur des soins de santé a parfois monopolisé la capacité de l'équipe AchatsOntario, l'empêchant de rejoindre les autres secteurs. En outre, le Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic doit rechercher davantage de soutien à l'égard de l'initiative aux plus hauts échelons des milieux scolaires, collégial et universitaire.

## Un plus grand engagement de la part des ministères responsables et un soutien accru de la part des principales associations.

Dans le même ordre d'idées que le premier défi, pour cibler d'autres secteurs, il faudra solliciter la participation active des ministères responsables et des associations comme le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation et l'Ontario Public School Trustees Association, ainsi que les équivalents de district des écoles catholiques et françaises. Les ministères responsables doivent collaborer avec AchatsOntario pour renforcer ses efforts de communication, comme l'ont déjà fait le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et l'Association des hôpitaux de l'Ontario. Un plan visant à créer un « cercle de présidents » ou un groupe semblable en vue de faire participer les personnes les plus haut placées du secteur universitaire devrait être mis à exécution dès que possible.

## Un processus plus clair et plus uniforme pour la présentation et l'approbation des propositions.

Au cours de sa première année, AchatsOntario a recueilli des renseignements sur les types de projets qui seraient financés et a tenté d'accorder aux organismes le plus de souplesse possible dans la présentation des propositions. Cette mesure a eu pour effet involontaire de rendre parfois difficile pour les organismes la tâche de comprendre ce que l'on exigeait d'eux ou en quoi consistaient les critères de financement et pour l'équipe celle d'évaluer et d'approuver rapidement les projets. Alors que plusieurs projets sont actuellement soumis au processus d'approbation, l'équipe s'emploie à élaborer une démarche étape par étape qui fait davantage appel aux modèles et qui énonce clairement les critères. Ces mesures, jumelées à l'augmentation des ressources mises à la disposition d'AchatsOntario, devraient accroître le rythme du progrès, qui, selon les membres du Groupe de travail AchatsOntario, pourrait s'accélérer à mesure que l'équipe acquerra plus d'expérience.

## CE QUE RÉSERVE L'AVENIR

Alors que le Groupe de travail AchatsOntario examine les progrès réalisés depuis que l'initiative AchatsOntario a été annoncée pour la première fois dans le budget de 2004, nous pouvons constater une croissance impressionnante de la capacité de transformer avec succès la chaîne d'approvisionnement. Le secteur des soins de santé appuie maintenant activement l'initiative et l'équipe AchatsOntario a énormément appris sur les pratiques gagnantes et la façon de favoriser leur adoption et leur intégration en vue de maximiser leurs avantages. La voie est maintenant ouverte pour qu'AchatsOntario puisse passer avec confiance au mode d'exécution complète. Il est également temps de mettre au point les outils dont AchatsOntario a besoin pour mesurer la réussite de la GICA, y compris les repères et les paramètres de rendement, pour rejoindre d'autres parties du secteur parapublic et pour déterminer quels sont les autres processus de gestion qui se prêteraient à une transformation offrant des avantages semblables à ceux de la GICA.

Conformément à l'engagement pris dans le budget de l'Ontario, le rôle officiel du Groupe de travail AchatsOntario a pris fin. Le groupe de travail a recommandé à l'équipe AchatsOntario de quitter la phase de départ et de continuer à tirer profit des points de vue du Groupe de travail AchatsOntario. Ce dernier suggère au gouvernement provincial qu'on a toujours besoin d'un groupe consultatif d'experts en matière de chaîne d'approvisionnement issus de différents secteurs et milieux qui remplirait des fonctions semblables à celles du Groupe de travail AchatsOntario, dans le but de fournir des idées et des suggestions au Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

En conclusion, le Groupe de travail AchatsOntario tient à remercier le ministère des Finances pour son attitude prévoyante à l'égard de la transformation de la chaîne d'approvisionnement en Ontario. Le modèle dirigé par le secteur qu'il a mis en place et qui est appuyé par une équipe tirant parti des conseils et des compétences des personnes œuvrant dans le domaine, est et demeurera un facteur clé dans la réussite de cette initiative.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


HayGroup, *Reducing the Cost of Hospital Operations in Ontario*, 31 mai 2004.

Association des hôpitaux de l'Ontario et Efficient Healthcare Consumer Response, *Task Force Report on Supply Chain Management*, novembre 2001.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario, *Provincial Summary of all DSBS Revised Estimates*, 2004-2005.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario, *Projections des subventions destinées aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2004-2005*, révisé en septembre 2004.

Ministère des Finances de l'Ontario, *Budget de l'Ontario 2004 : Le plan du changement*, 2004.

Ministère des Finances de l'Ontario, *Budget de l'Ontario 2005 : Investir dans les gens – Consolider notre économie*, 2005.

Ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario, dépôt de données du SIFSSSO, novembre 2005.

Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, *Summary of Operating Expenditures*, Système d'information financière des collèges, 12 mai 2005.

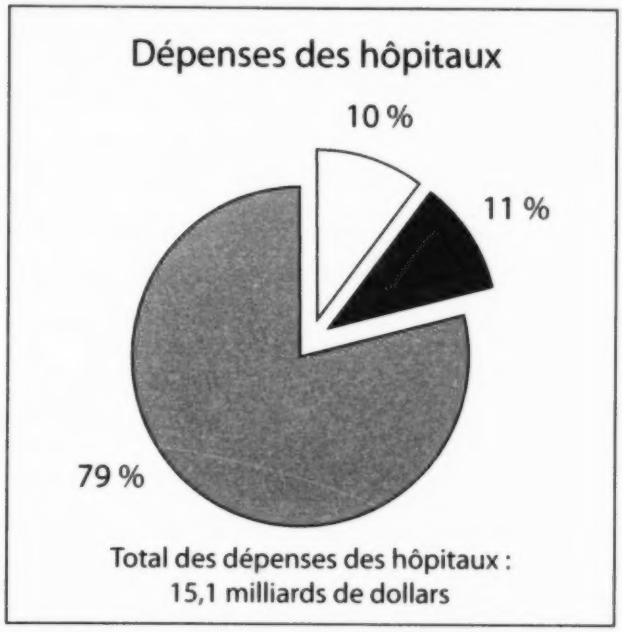
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, *General Operating Expenditures by Fund*, Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU), juin 2005.

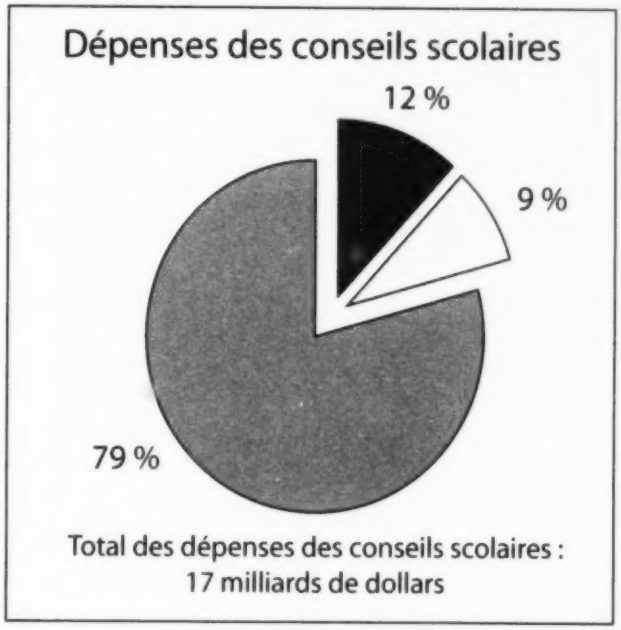
Toronto District School Board, *Staff Reports Presented to the Board on January 28, 2004*, récupéré le 27 octobre 2005, http://www.tdsb.on.ca/boardroom/bd_agenda/uploads/minutes/2004/40128%20Staff%20Reports.pdf.

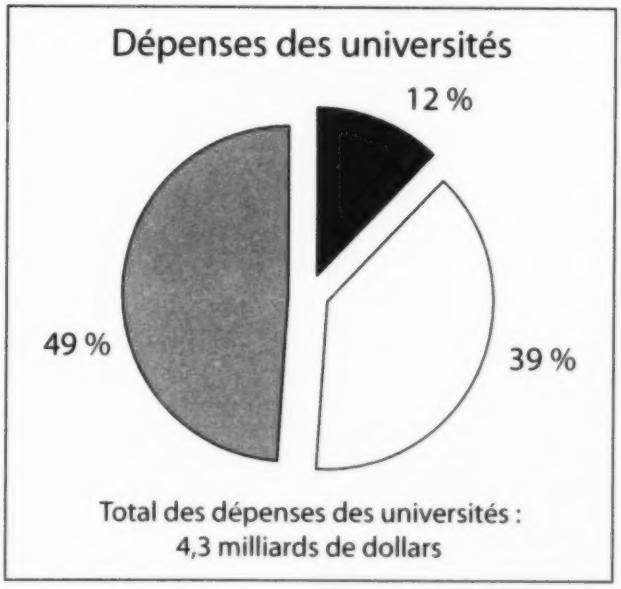
Toronto District School Board, *Setting Priorities for the TDSB... Together*, juin 2004.

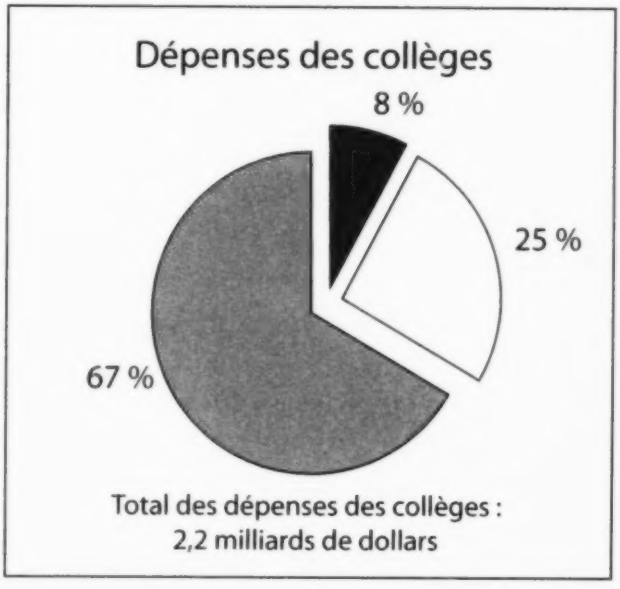
## ANNEXE A : TOTAL DES DÉPENSES D'EXPLOITATION PAR SECTEUR

En 2004 - 2005, les dépenses des secteurs de la santé, de l'éducation et de l'enseignement postsecondaire se sont élevées à 38,6 milliards de dollars. Parmi ces dépenses, les services d'achat et de post-marché ont totalisé 9,6 milliards de dollars.




Programme de base  Soutien aux programme  Achats

**Définitions** :Post-marché est un terme utilisé pour décrire les parties d'un organisme qui se consacrent au soutien des services de première ligne et des activités internes de l'organisme lui-même. Les achats comprennent les achats de produits et de services, y compris les services publics. Le soutien aux programmes comprend les dépenses correspondant aux salaires et traitements versés en vue d'appuyer les activités. Le programme de base correspond aux dépenses correspondant à la prestation des services de première ligne au public. Les chiffres relatifs aux achats des conseils scolaires pour les services publics se rapportent à l'année 2003-2004.

## ANNEXE B : MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL ACHATSONTARIO

**MICHAEL COOKE** est vice-président, excellence scolaire et réussite de l'effectif étudiant au Collège George Brown. De 1993 à 1999, il a occupé le poste de doyen de la faculté des sciences de la santé et des services communautaires. Auparavant, il a travaillé pendant 15 ans en développement international et éducation des adultes, à titre de directeur général de l'Ecumenical Forum of Canada, du Carrefour canadien international et de l'Association canadienne d'éducation des adultes. M. Cooke est co-auteur du livre Foundations of Adult Education in Canada (1999). Il termine actuellement un doctorat en enseignement supérieur à l'Université de Toronto et il a reçu en 2001 le Prix d'excellence en leadership décerné par l'Association des collèges communautaires du Canada.

**JOHN DAVIES** est vice-président des services administratifs au Collège Humber de technologie et d'enseignement supérieur. Il détient des diplômes de l'University of Wales, de la Oxford University, de l'Université de Toronto et de l'Université Brock. Avant de travailler au Collège Humber, M. Davies a occupé les postes d'enseignant au secondaire, de directeur d'école, de directeur général et de directeur du conseil de l'éducation de Toronto. Il a en outre exercé les fonctions de chef de la Commission d'amélioration de l'éducation, dans le cadre desquelles il a supervisé la fusion des conseils scolaires de l'Ontario et la mise en place d'une structure de gestion scolaire pour les Ontariennes et les Ontariens francophones. Enfin, il a été chef du Groupe d'étude sur les écoles efficaces, et avait pour tâche de conseiller le gouvernement sur l'amélioration de l'enseignement primaire et secondaire.

**RENATA FAVERIN** a amorcé ses 20 ans de carrière à l'Université York à titre de conseillère pour les étudiantes et les étudiants de première année. Elle a par la suite appliqué ses compétences en administration à d'autres domaines d'activité de l'université, ce qui l'a mené au poste qu'elle occupe actuellement, celui de directrice des services des achats à la division des finances. Mme Faverin est également présidente du comité directeur du Marché commun du secteur de l'éducation de l'Ontario et participe activement à l'amélioration des processus de la chaîne d'approvisionnement dans les deux fonctions. Diplômée de l'Université Queen's, elle a siégé au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics, à titre de représentante du secteur de l'éducation, et a déjà occupé le poste de présidente de l'Ontario University Purchasing Management Association.

**SARAH FRIESEN** est directrice générale de Shared Healthcare Supply Services (SHSS) et dirige l'équipe qui assure la prestation des services d'achat et de gestion des contrats au Réseau universitaire de santé, au Centre des sciences de la santé Sunnybrook et Women's College et à l'Hôpital Mount Sinai. SHSS cherche notamment à optimiser les services offerts à ses clients grâce à l'adoption de pratiques gagnantes et à dégager des fonds pour les soins directs aux patients grâce à la réduction du coût total des produits et à l'augmentation des économies réalisées au chapitre des achats. Mme Friesen est co-présidente du Healthcare Supply Chain Network et membre du Groupe de travail AchatsOntario. Elle a mis sur pied le cours « Healthcare Supply Chain Management » donné à la Schulich School of Business de l'Université York et préside le Groupe de travail sur l'équipement et les fournitures, qui appuie le Plan ontarien de lutte contre la grippe pandémique.

**KEN GAZDIC** est directeur de la gestion du matériel à Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital – un centre de référence à emplacements multiples desservant le Nord-Est de l'Ontario. Ses antécédents professionnels comprennent 10 années de travail dans les finances publiques, les politiques et la planification aux échelons fédéral et provincial et cinq années de travail à titre de conseiller en affaires et en gestion dans le secteur privé. M. Gazdic est membre de plusieurs associations et groupes de travail du secteur hospitalier, dont l'Association for Healthcare Resource and Materials Management (AHRMM), Health Sciences North (HScN) et l'équipe centrale de négociation de l'Association des hôpitaux de l'Ontario. En outre, il a été responsable de projets de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement (GICA) et de gestion électronique de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux mis en œuvres dans le Nord-Est de l'Ontario.

**TERRY KYRITSIS**, enseignant de formation, a travaillé dans le domaine de la gestion de l'approvisionnement pendant plus de 25 ans, occupant des postes de plus en plus importants assortis de plus en plus de responsabilités. Il a reçu la désignation de Certified Public Purchasing Officer accordée par l'Universal Public Purchasing Certification Council et il occupe actuellement le poste de contrôleur adjoint des services administratifs au Toronto District School Board. En 1996, il a joué un rôle clé dans la création et la mise en place de la Purchasing and Warehousing Cooperative, qui a regroupé les activités d'achat et d'entreposage de six conseils scolaires, ce qui a permis de réaliser d'importantes économies et efficacités opérationnelles.

**LARRY LOOP**, vice-président de l'approvisionnement stratégique à la Financière Manuvie, est responsable des initiatives de fusions et d'acquisition, de l'impartition, de la gestion du rendement, de la conformité aux règlements et de l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale. Jusqu'à tout récemment, M. Loop présidait le conseil de l'Association canadienne de gestion des achats, un organisme bénévole comptant 7 000 membres qui offre des services d'éducation et d'accréditation aux professionnels du domaine des achats du Canada. Avant de se joindre à la Manuvie, il a géré l'intégration des fonctions de l'approvisionnement, de la logistique et des comptes clients lors de la fusion des huit conseils scolaires de Toronto en 1996 - 1997. Il a exercé les fonctions de directeur des achats pour le gouvernement de l'Ontario il a été négociateur principal chargé de réduire les obstacles interprovinciaux au commerce et d'assurer la conformité aux accords commerciaux internationaux.

**DONNA LEE REID**, approvisionneuse professionnelle agréée, est directrice principale des achats au Dufferin Peel Catholic District School Board, qui compte parmi les plus importants conseils scolaires de la province avec ses 88 000 élèves répartis dans 139 écoles. Auparavant, elle a occupé le poste de directrice principale de approvisionnement chez Holt Renfrew et celui de directrice de la gestion des stocks et de l'approvisionnement, pour une entreprise d'embouteillage en verre au Canada et aux États-Unis. Mme Reid a mis son expérience en approvisionnement au service de la Commission provinciale d'amélioration de l'éducation. Elle a exercé les fonctions de directrice et de présidente de l'Association canadienne de gestion des achats et, en tant que membre active (et directrice) de l'Ontario Association of School Business Officials, elle préside son comité d'achats Pro-D.

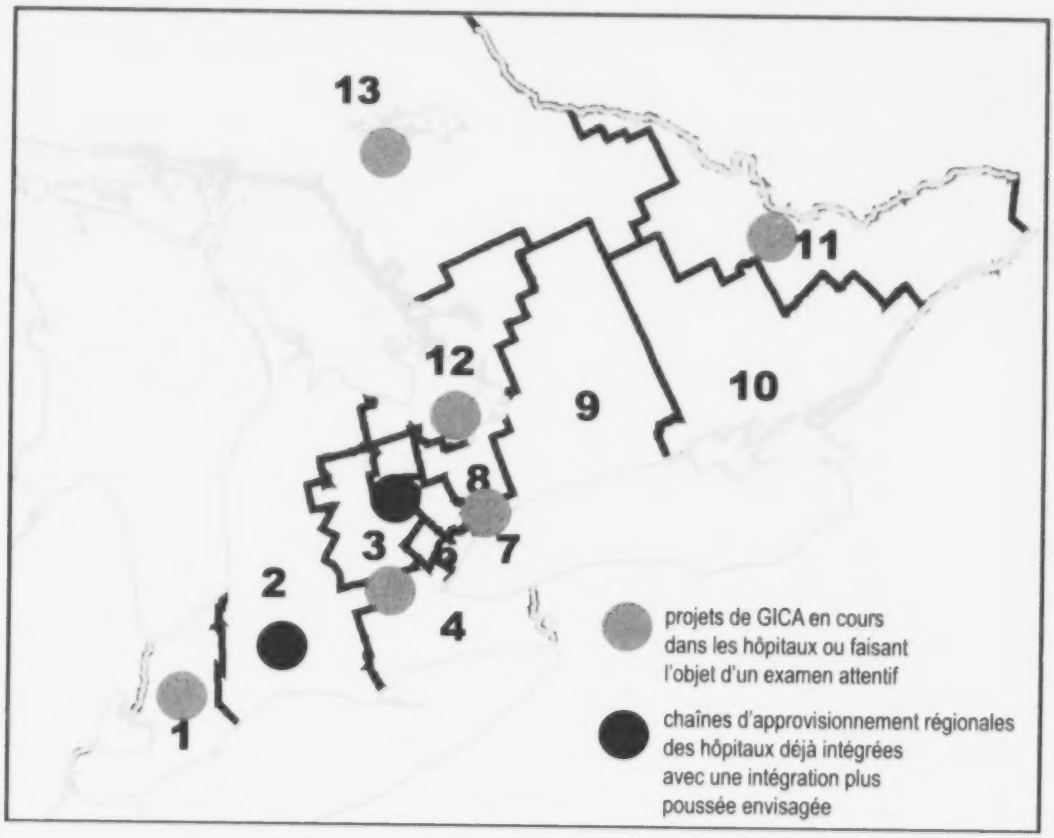
**MIKE ROSSER**, qui compte 25 années d'expérience dans le soutien hospitalier, est directeur général de Healthcare Materials Management Services – le plus important service de gestion pleinement intégrée de l'Ontario, qui met ses compétences spécialisées en matière d'achats, de comptes clients, de gestion des stocks, d'entreposage et de distribution au service de 27 établissements de santé régi. aux. M. Rosser est un approvisionneur professionnel agréé. Il a agit à titre de conseiller auprès d'un certain nombre de clients au fil des années, y compris le gouvernement du Guyana et Sodexho Canada. Il dirige un projet provincial de gestion électronique de la chaîne d'approvisionnement qui est financé par le ministère des Finances de l'Ontario et a pour but d'accélérer l'adoption de la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement grâce à la technologie et au cyber commerce.

**CAROLE WORKMAN**, qui à son récent départ à la retraite a quitté son poste de vice-présidente des finances et de l'administration, Université d'Ottawa, a aussi exercé les fonctions de directrice générale de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire en novembre 2005. Elle étudie en outre en vue d'obtenir une maîtrise en administration publique de l'Université Carleton. Au cours des 12 années qu'elle a passé à l'Université d'Ottawa, Mme Workman a dirigé une initiative visant à prendre en compte les besoins des étudiantes et des étudiants, à habiliter les membres du personnel et à harmoniser de nouveau la prestation des services, qui lui a valu le prix « Women of Distinction » décerné par le YWCA pour l'innovation au travail. En outre, elle a siégé à plusieurs conseils et comités de vérification, dont ceux de l'Hôpital Royal Ottawa et d'Ottawa Hydro.

## ANNEXE C: PROJETS D'ACHATSONTARIO EN COURS

AchatsOntario finance actuellement 13 projets actifs touchant plus de 130 établissements et emplacements des secteurs de la santé, de l'éducation et de l'enseignement postsecondaire dans l'ensemble de l'Ontario. À l'heure actuelle, six des 13 projets en sont à la phase d'analyse de la mise en œuvre, tandis que les autres projets ont été entièrement mis en œuvre. AchatsOntario continue d'assurer la liaison avec les principales parties intéressées des secteurs afin de faciliter et d'accélérer la mise en œuvre généralisée des pratiques gagnantes de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement.

La carte ci-dessous met en évidence les projets actuellement en cours en Ontario.




### Réseaux local d'intégration des services de santé

| | |
|---|---|
| 1 | RLISS d'Erié St-Clair |
| 2 | RLISS de santé du Sud-Ouest |
| 3 | RLISS de Waterloo Wellington |
| 4 | RLISS de Hamilton Niagara Haldimand Brant |
| 5 | RLISS de Centre-Ouest |
| 6 | RLISS de Mississauga Halton |
| 7 | RLISS de Toronto-Centre |
| 8 | RLISS du Centre |
| 9 | RLISS du Centre-Est |
| 10 | RLISS du Sud-Est |
| 11 | RLISS de Champlain |
| 12 | RLISS de Simcoe Nord Muskoka |
| 13 | RLISS du Nord-Ouest |

## Marché commun du secteur de l'éducation de l'Ontario

| Membre | Établissement représenté |
|---|---|
| John Davies | Collège Humber |
| Lorraine Hayes | Université Trent |
| Renata Faverin | Université York |
| Terry Kyritsis | Toronto District School Board |
| Robert Moore | Université Western Ontario |
| Abder Sbahi | Université d'Ottawa |
| Stephen Whittaker | Université de Toronto |

## Gestion électronique de la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux

| Membre | Établissement représenté |
|---|---|
| Robert Bell | Healthcare Supply Chain Network |
| Wayne Coros | The Hospital for Sick Children |
| Don Cummer | Shared Healthcare Supply Services |
| Guy Lemay | L'Hôpital d'Ottawa |
| Mike Rosser | Healthcare Materials Management Services |
| Andrew Kosar | Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital |
| Philip Smith | Shared Services West |

AchatsOntario est un programme qui relève du Bureau du Conseil du Trésor du ministère des Finances de l'Ontario
777, rue Bay, 8e étage
Toronto (Ontario) M5G 2C8

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site **www.ontariobuys.fin.gov.on.ca** ou envoyer un courriel à l'adresse **ontario.buys@fin.gov.on.ca**

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2005
(Imprimé) ISBN **0-7794-9316-8**
(HTML) ISBN **0-7794-9317-6**
(PDF) ISBN **0-7794-9318-4**